

آراء ورؤى عالمية

التدقيق الداخلي في عالم ما بعد كوفيد

الجزء الأول: إدارة المواهب

الجزء الثاني: سلسلة التوريد

الجزء الثالث: إعادة تعريف المنظمة المرنة



The Institute of
Internal Auditors

4	44.....	الجزء الاول
6	66.....	مقدمة
7	77.....	التخطيط للمستقبل
8	88.....	التدقيق الداخلي يعكس نتائج الدراسة
8	88.....	التغلب على الاستنزاف أولوية
10	1010.....	التكنولوجيا والموهبة
10	1010.....	إضافة صفة العجلة إلى تحد مألوف
11	1111.....	التنوع والإنصاف والشمول
11	1111.....	المرونة تشمل الثقافة المؤسسية، DEI
13	1313.....	الاستنتاج
15	1515.....	الجزء الثاني
17	1717.....	مقدمة
17	1717.....	تحدي ما بعد كوفيد
18	1818.....	مخاطر سلسلة التوريد
18	1818.....	خطر في التركيز؟
18	1819.....	بيئة تنظيمية متغيرة ومعقدة
20	2020.....	مكان للتدقيق الداخلي
20	2020.....	بيئة الغرق أو السباحة
20	2020.....	دور التدقيق الداخلي الرشيق
21	21 21.....	تكامل المراجعة الداخلية
22	2223.....	الاستنتاج
22	2223.....	أثر التكنولوجيات التي تلوح في الأفق
23	2324.....	الجزء الثالث
23	2324.....	إعادة تعريف المنظمة المرنة

25	2526.....	مقدمة
26	2627.....	تغيير قواعد اللعبة
26	2627.....	كيف تكيف المنظمات نهجها مع المرونة
28	2829.....	دعم التحول
28	2829.....	كيف يمكن للمدققين الداخليين المساعدة في القيادة في خلق المرونة..
30	3031.....	تحول التدقيق الداخلي
30	3031.....	وظيفة تدقيق أكثر مرونة
32	3233.....	الاستنتاج
32	3233.....	حتمية المرونة

قام بترجمة هذه الوثيقة الى اللغة العربية فريق عمل من جمعية المدققين الداخليين في لبنان برئاسة عضو مجلس الحكام الأستاذ ناجي فياض مؤلف من ، محمد شهاب، أنطوني بومنصور، داليا بوكروم، فادي عماري و محمود غلاييني

الجزء الأول

إدارة المواهب

نبذة عن الخبراء

إريك ويلسون ، CIA ، CISA

إريك ويلسون هو مدير التدقيق الداخلي والرئيس التنفيذي للتدقيق في شركة جلف بورت للطاقة، حيث يشرف على جميع جوانب أعمال التدقيق في الشركة وتحديد وتعزيز فرص التدقيق الداخلي للتشاور في جميع أنحاء المؤسسة. قبل انضمامه إلى شركة جلف بورت للطاقة، شغل إريك مناصب قيادية متعددة في شركة تشيسبايك للطاقة، بما في ذلك التناوب لعدة سنوات من خلال مجموعة تشيسبايك لتسويق السلع. كان إريك مسؤولاً عن الإشراف على عمليات التخطيط التشغيلي والمالي للمجموعة وأنشطة الامتثال والقدرات التكنولوجية وتعزيزها. كما قاد فرق التدقيق الداخلي والاستشارات للعديد من الشركات المحلية والدولية في مجموعة واسعة من الصناعات، بما في ذلك الطاقة والعقارات التجارية والرعاية الصحية، وغيرها.

عمل إريك في مجالس المعرفة المهنية والدعوة والمحتوى التابعة لمعهد المدققين الداخليين (IIA). وهو عضو في مجلس محافظي فرع أوكلاهوما سيتي التابع لمعهد المدققين الداخليين. وهو أيضا عضو منتخب في مجلس مستشاري كلية ستيد للحاسبة بجامعة أوكلاهوما. بالإضافة إلى حصوله على شهادات المدقق الداخلي المعتمد (CIA) ومدقق نظم المعلومات المعتمد (CISA)، حصل إريك على الحزام الأسود *Lean Six Sigma*.

عدي جولفادي، CIA، CPA، CAMS، CISA

عدي جولفادي هو مدير في مجموعة النزاعات والامتثال والتحقيقات في ستاوت. كما يشارك في قيادة ممارسات الامتثال التنظيمي والجرائم المالية في *Stout*. عدي هو راند معترف به في الصناعة وعضو مجلس إدارة ورئيس سابق لمعهد المدققين الداخليين (IIA) فرع نيويورك. وهو متحدث متكرر في المؤتمرات الوطنية والدولية وورش العمل والأحداث المهنية وقام بتأليف منشورات القيادة الفكرية في مكافحة غسل الأموال والامتثال للجرائم المالية والعقوبات والحوكمة والامتثال التنظيمي والتدقيق الداخلي ومخاطر المؤسسات ومخاطر تكنولوجيا المعلومات والضوابط. قاد عدي التدريب على الامتثال لمجلس الإدارة و *C-suite* وورش العمل للبنوك الدولية.

شغل عدي مناصب شريك ومدير في التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر في شركات المحاسبة والاستشارات الوطنية والإقليمية الرائدة. وهو متخصص في تقديم المشورة لمجالس الإدارة ولجان التدقيق والإدارة العليا بشأن مسائل الامتثال والحوكمة ومخاطر المؤسسة المتنوعة. يتراوح عملاؤه من بعض أكبر البنوك والمؤسسات المالية في العالم إلى شركات الخدمات المالية الأصغر. وهو عضو في معهد المدققين الداخليين، ورابطة المتخصصين المعتمدين في مكافحة غسل الأموال، وجمعية تدقيق ومراقبة نظم المعلومات (ISACA).

بولا تاي، CIA، CRMA، CCSA

بولا تاي هي مديرة الامتثال لقاعدة التدقيق النموذجية (SOX) في شركة *American Fidelity Corporation*، حيث تكون مسؤولة عن إدارة خطة عمل الاستعداد لقاعدة التدقيق النموذجية (MAR)، وتطوير خطط الاتصال عبر المنظمات، والعمل كخبير في الموضوع في تطوير النظام وتخطيط الرقابة مع الإدارة العليا. عملت سابقا في التدقيق الداخلي لمدينة أوكلاهوما سيتي.

عملت بولا في لجنة العلاقات مع مجلس إدارة أمريكا الشمالية التابعة لمعهد المدققين الداخليين (IIA) وكممثلة للمنطقة الجنوبية. وهي عضو في مجلس المحافظين وهي رئيسة سابقة لفرع أوكلاهوما سيتي التابع لمعهد المدققين الداخليين. وقد قامت بتدريس دورات معهد المدققين الداخليين حول مواضيع مختلفة، بما في ذلك نهج مخاطر التدقيق، والضوابط الداخلية، والتواصل وغيرها من مهارات التدقيق.

إعادة تعريف العمل

بعد أكثر من 30 شهرا، لا تزال جائحة كوفيد-19 قائمة بكتفاة متفاوتة في جميع أنحاء العالم، وتستمر في اختبار المنظمات والحكومات على مستويات لا تعد ولا تحصى. وتضيف آثاره تعقيدات غير مرغوب فيها إلى المخاطر المحيرة، من إدارة تغير المناخ واضطرابات سلسلة التوريد إلى الأمن السيبراني والركود العالمي الذي يلوح في الأفق. ومع ذلك، قد يكون تأثيره الأكبر على كيفية عمل المواطنين في العالم.

سواء تجلى الوباء في موجات من الاستقالات غير المسبوقة في جميع أنحاء العالم بدءا من أوائل عام 2021 (الاستقالة الكبرى)، أو رفضا أساسيا للضغوط المجتمعية للإرهاق في حركة تانغ بينغ (الاستلقاء المسطح) في الصين، أو التوقعات شبه العالمية الحالية لخيارات العمل من المنزل من الباحثين عن عمل، فقد غير الوباء بشكل كبير العقد الاجتماعي بين الموظفين وأصحاب العمل.

يبحث موجز المعرفة العالمي هذا، وهو الأول من بين ثلاثة ملخصات تدرس تأثير الوباء على المخاطر على المدى الطويل، في إدارة المواهب في بيئة ما بعد كوفيد. ما يظهر هو صورة لأصحاب العمل الذين يكافحون من أجل تحديد توازن جديد يحتضن مرونة العمل والحياة لجذب أفضل المواهب والاحتفاظ بها مع الحفاظ على الإنتاجية والمرونة والابتكار في عالم سريع التغير. وسيؤثر ذلك دائما على المدققين الداخليين، سواء في الحفاظ على وظائف التدقيق الداخلي الفعالة أو تقديم خدمات ضمان واستشارات عالية الجودة في هذا المجال المتغير من المخاطر.

المرونة هي مفتاح التوازن بين العمل والحياة

تم إلقاء العالم في عزلة في أوائل عام 2020 حيث نشر COVID-19 تأثيره القاتل. سارعت المنظمات من جميع الأحجام ومن جميع القطاعات إلى إيجاد طرق للحفاظ على الإنتاجية مع القوى العاملة الموزعة. في حين كان للوباء تأثير مدمر على الاقتصاد العالمي - أقرب إلى الكساد العظيم أو أكبر منه - فإن الإجماع هو أن معظم الصناعات حققت أداء جيدا بشكل ملحوظ في التكيف مع الاضطراب من خلال الاستفادة من التكنولوجيا مع الاعتراف بالمخاطر المتزايدة أو المتغيرة والتكيف معها. وكان من الأمور الحاسمة لهذا النجاح وجود قوة عاملة تتبنى العمل من المنزل.

ومع بدء الآثار المدمرة للجائحة في التراجع مع عزل وتطوير وتوزيع اللقاحات الفعالة، ومرور الوقت، سعى أصحاب العمل بفاغ الصبر إلى العودة إلى الحياة الطبيعية من خلال إعادة الموظفين إلى المكتب. ومع ذلك، فإن تحديد كيفية - ومتى - لإعادة العمال قد خلق حالة كبيرة من الذعر، حيث أظهر مسح تلو الآخر أن العديد من الموظفين يبحثون عن المرونة من أصحاب عملهم، بما في ذلك العمل من المنزل بعض الوقت أو كله. لا ينبغي النظر إلى هذه الرغبة في خيار العمل الهجين على أنها مرادفة للمرونة. في الواقع، يقول خبراء الموارد البشرية إن خيارات العمل من المنزل ليست سوى جزء من الطلبات المتزايدة من القوى العاملة التي تسعى إلى مزيد من الفهم والدعم من أصحاب العمل لتحقيق توازن صحي بين العمل والحياة.

والأكثر من ذلك، أن الموظفين على استعداد لدعم هذه المطالب من خلال الابتعاد عن المناصب التي تتطلب العمل من المكتب لصالح خيارات هجينة أو العمل من المنزل. وجدت دراسة استقصائية أجرتها شركة ماكينزي أند كومباني للعمال في أمريكا الشمالية وأوروبا وأستراليا أن 71٪ من أولئك الذين قالوا إنهم يفضلون العمل الهجين من المرجح أن يبحثوا عن مثل هذه الفرص في مكان آخر إذا لم يتم تقديمها من قبل صاحب العمل الحالي. النتائج أكثر وضوحا بالنسبة للمؤسسات التي تسعى إلى إضافة التنوع إلى قوتها العاملة. وجد استطلاع ماكينزي ما يلي:

- وكان الموظفون الأصغر سنا (18-34 عاما) أكثر عرضة بنسبة 59٪ للمغادرة من الموظفين الأكبر سنا (55-64).
- كان الموظفون السود أكثر عرضة بنسبة 14٪ للمغادرة من أقرانهم البيض.
- كان موظفو LGBTQ + أكثر عرضة بنسبة 24٪ للمغادرة من زملائهم من جنسين مختلفين.
- وكان الموظفون ذوو الإعاقة أكثر عرضة بنسبة 14٪ للمغادرة.
- كانت النساء أكثر عرضة للمغادرة بنسبة 10٪ من الرجال¹.

تدعم الدراسات الاستقصائية الإضافية فكرة أن روتين المكتب من 9 إلى 5، من الاثنين إلى الجمعة، أصبح بسرعة من الماضي.

استطلعت شركة برمجيات تكنولوجيا المعلومات Ivanti آراء 4,510 من العاملين في المكاتب، و 1,609 من متخصصي تكنولوجيا المعلومات في جميع أنحاء الولايات المتحدة وأوروبا وأستراليا لتقرير مكان العمل في كل مكان 2022. ووجدت الدراسة أن ما يقرب من 9 من أصل 10 (87٪) من المشاركين في الاستطلاع لا يرغبون في العمل من المكتب بدوام كامل، وأشار 42٪ إلى أنهم يفضلون نمودجا هجينًا يقسم الوقت بين المنزل والمكتب، و13٪ فقط يرغبون في العمل من المكتب بدوام كامل².

1. ماكينزي وشركاه، العمل الهجين: جعله مناسبًا لاستراتيجية التنوع والإنصاف والشمول الخاصة بك، ب. داولينغ، د. غولدشتاين، م. بارك، ه. برايس، أبريل 2022.

2. إيفانتي، تقرير مكان العمل في كل مكان لعام 2022، 2022.

التدقيق الداخلي يعكس نتائج الدراسة

التغلب على الاستنزاف أولوية

تدعم تجارب ثلاثة من قادة التدقيق الداخلي الذين تمت مقابلتهم من أجل هذا التقرير العديد من المواقف والنتائج التي انعكست في هذه الدراسات الاستقصائية. وقالت بولا تاي، مديرة عمليات SOX في American Fidelity، إن شركتها جربت مجموعة متنوعة من الخيارات لإيجاد التوازن الصحيح حول من يجب أن يعود إلى المكتب، بما في ذلك دفعة مضللة أولوية لإعادة الجميع إلى جداول العمل قبل COVID. وقالت: "كان هناك تمرد هادئ هنا حول ذلك".

في المقابل، احتضنت شركة "جلف بورت إنرجي" التي تتخذ من أوكلاهوما سيتي مقراً لها قوتها العاملة الموزعة. وقال إريك ويلسون إن الشركة ذهبت إلى نموذج هجين يتطلب أن يكون ما يقرب من نصف الشركة في المكتب في أي وقت. في الواقع، انتقلت الشركة إلى موقع جديد لا يمكن أن يستوعب أكثر من 60٪ من قوتها العاملة.

"اعتقدت أننا كنا كرماء جداً. من الواضح أنه ليس في السوق الحالية التي نحن فيها."

— بولا تاي، مديرة عمليات SOX، الإخلاص الأمريكي

وقال عدي جولفادي، المدير في بنك الاستثمار العالمي وشركة ستاوت الاستشارية، إن شركته ذهبت إلى نموذج "اعمل بطريقتك" حيث يكون لدى الموظفين خيار العمل من بعد تماماً إلى المكتب بالكامل. القيد الوحيد هو أن ستاوت يتوقع من الموظفين أن يعيشوا ضمن مسافة قابلة للتنقل إذا احتاجوا إلى الحضور إلى المكتب لحضور اجتماع عميل أو أي تجمع آخر وجها لوجه.

وأشار جولفادي، الذي تعكس تعليقاته وجهات نظره الشخصية وليس بالضرورة آراء ستاوت، إلى أن العمل من المنزل يوسع أيضاً مجموعة العمالة المحتملة للشركات الراضية في السماح للعمال بالعمل عن بعد بالكامل.

"في Stout، لدينا الآن إمكانية الوصول إلى الأشخاص في العديد من المواقع التي لم تتمكن من الوصول إليها من قبل. نحن قادرون بشكل متزايد على الاستفادة من أسواق جديدة". "يمكن للمنظمات الآن الاستفادة من الأشخاص الذين لم تكن بالضرورة قادرة على جذبهم مثل الأمهات العاملات، أو الأشخاص الذين لديهم مسؤوليات عائلية أخرى".

وأعرب كل من قادة التدقيق الداخلي هؤلاء عن مخاوفهم بشأن كيفية تأثير مطالب الموظفين المتطورة على المرونة في مكان العمل على قدرة مؤسساتهم على توظيف أفضل المواهب والاحتفاظ بها.

لاحظ صاحب عمل تاي جيوبا مفاجئة من الاستنزاف الأعلى من المتوسط في مناطق معينة من شركتها. وقالت إن الناس تركوا شركة American Fidelity، على الرغم من كونها شركة راسخة لها تاريخ من مزايا الموظفين السخية، بما في ذلك في وقت من الأوقات برنامج معاشات تقاعدية تقليدي وبرنامج 401 (k) الحالي. ومما أدى إلى تفاقم هذا الاستنزاف تحدياً إقليمياً لشركة American Fidelity، التي تتخذ من أوكلاهوما سيتي مقراً لها.

وقال تاي: "نحن في أوكلاهوما، وهناك صناعة النفط، وسيدفع أهل النفط المزيد للاحتفاظ بمواهبهم". سوف يعطون فوائد غنية جداً، ولا يمكنك التنافس مع ذلك. كان لدي منصب مفتوح لمدة ستة إلى تسعة أشهر على الأرجح، ولم أستطع المنافسة مما كنا ندفعه. اعتقدت أننا كنا كرماء جداً. من الواضح أنه ليس في السوق الحالية التي نحن فيها".

إن المنافسة الشرسة على المواهب وإيجاد ما يناسبها للمنظمة ليسا العائنين الوحيدين أمام توظيف وظائف التدقيق الداخلي الفعالة. هناك تحول جوهري في العقلية بين العمال الأصغر سناً حول ما يجب أن يقدمه لهم كل صاحب عمل محتمل، ولا يتعلق الأمر فقط بالتعويض.

300%

"إذا اعتقدت الشركات أنها ستكون قادرة على العودة إلى الوضع الراهن قبل الوباء ... هناك جيل كامل من الأشخاص الذين يأتون إلى القوى العاملة في الوقت الحالي ، لن تتمكن من الوصول إلى الباب للعمل معك ، "قال ويلسون من جولفورت.

وقال ويلسون إنه يشارك في مقابلات وهمية مع المرشحين لمجستير إدارة الأعمال في العديد من الجامعات المحلية. وأشار إلى أن ممثلي الشركات التي تصر على العمال القادمين إلى المكتب بدوام كامل يدركون بسرعة أن النهج غير مستدام.

"ترى الأشخاص الذين يمثلون تلك الشركات يخرجون من تلك المقابلات الوهمية مع لحظة إدراك أنه ، "لا يمكننا الاستمرار في العمل بهذه الطريقة لأننا لن نحصل أبداً على هؤلاء الموظفين الذين نريد الحصول عليهم".

وقال ويلسون إن إدراك هذا التحول أمر بالغ الأهمية لمستقبل المنظمة. "سنرى بالتأكيد اختلافاً في العقلية بالنسبة للشركات. قد يكون هذا الاختلاف هو قرار النجاح أو الفشل بشأن ما إذا كانت الشركة تقوم بذلك أم لا. "

تقدم تجربة جولفادي في ستاوت مثالا على كيفية تغيير المواقف.

وفقاً لموقع التوظيف ZipRecruiter ، فإن القوائم المحددة على أنها "عن بعد" تجذب ثلاثة أضعاف عدد المتقدمين.

التكنولوجيا والموهبة

إضافة صفة العجلة إلى تحد مألوف

وقد أشارت العديد من الدراسات الاستقصائية والدراسات إلى أن الوباء ساعد على تسريع اعتماد التكنولوجيا لزيادة الكفاءة والإنتاجية. وهذا يضيف مستوى من التعقيد إلى مخاطر إدارة المواهب في مرحلة ما بعد كوفيد. ستكافح المؤسسات التي تتخلف عن الركب من حيث التكنولوجيا لجلب أفضل المواهب.

يقوم ويلسون بتدريس العديد من دورات ذكاء الأعمال في جامعة أوكلاهوما ، والتي تتضمن دروسا حول كيفية إنشاء لوحات المعلومات باستخدام تطبيقات البرامج ، مثل Power BI.

"في كل مرة أقوم فيها بتدريس هذا الفصل ، هناك طلاب يأتون ويسألونني: "هناك شركات تعمل بدون هذا؟ كيف تعمل حتى؟". ثم أتخيل هؤلاء الطلاب يتخرجون ويذهبون للعمل في شركات ليس لديها ذلك. إن الإحباط الذي سيشعرون به من العمل في شركة متأخرة كثيرا عن وجهة نظر التكنولوجيا وإعداد التقارير والأتمتة سيكون كبيرا".

وتابع أن الطلاب يتمتعون بذكاء غير عادي عندما يتعلق الأمر بالتكنولوجيا. "إنهم يعرفون ما الذي يطلبونه للحصول على نظرة ثاقبة جيدة حول كيفية عمل الشركة باستخدام التكنولوجيا والأتمتة. إذا لم تتمكن من الإجابة على ذلك ، فلن تكون أفضل مواهبك مهتمة بالعمل من أجلك".

وتنطبق الملاحظة نفسها على وظائف المراجعة الداخلية التي لم تتبنى التكنولوجيا بالكامل بعد. وقال ويلسون إن كبار الممارسين لاحظوا أن الأتمتة لن تضع التدقيق الداخلي خارج نطاق العمل، ولكنها ستضع المدقق الداخلي الذي لا يستخدم الأتمتة خارج العمل.

وقال ويلسون: "كمنته ، لم تعد هناك حاجة للجلوس والتدقيق في جداول بيانات Excel والانتقال إلى خلية تلو الأخرى ووضع علامة على الأشياء".

وقال ويلسون إن وظائف التدقيق الداخلي يجب أن تركز بدلا من ذلك على أتمتة أنظمة المصادر لإدارة الأعمال الروتينية والمتكررة ، والتي توفر بعد ذلك الفرصة للتراجع وتحديد الحواجز المحتملة أمام المنظمة لتحقيق أهدافها.

"العائق ليس أن لدينا رقما خاطئا في الخانة A7 بشكل ما. العائق هو أن لدينا بعض الأخطاء الاستراتيجية أو التشغيلية في ما نقوم به، ونحن بحاجة إلى الذهاب وتحديد ذلك ومعالجته".

وتتجلى قيمة الفهم الأكبر للتكنولوجيا بوضوح في ارتفاع معدل دوران الخدمات المالية، حيث تجتذب التكنولوجيا المالية - المجال المتنامي الذي تغير فيه التكنولوجيا والابتكار تقديم الخدمات المالية التقليدية - عمالا جندا وذوي خبرة. تشمل FinTech الذكاء الاصطناعي و blockchain والحوسبة السحابية والاستفادة من البيانات الضخمة.

وأشار غولفاي إلى أن هذا يوفر فرصة كبيرة للاستثمار في تطوير الموظفين، والذي بدوره يمكن أن يساعد في إدارة المواهب.

وقال: "أفضل رهان لدى الشركات هو رفع المهارات أو إعادة تأهيل بعض موظفيها، سواء كانت تكنولوجيا رقمية أو تحليلات بيانات". "أرى تركيزا أكبر بكثير على فرص التعلم في هذا المجال. لقد رأيت أشخاصا يرون الموظفين لأخذ هذه الدورات التدريبية حول الأمن السيبراني أو blockchain".

التنوع والإنصاف والشمول

المرونة تشمل الثقافة المؤسسية ، DEI

في الوقت الذي تكافح فيه المؤسسات للتكيف مع متطلبات العمال المتغيرة على التوازن بين العمل والحياة ومواجهة التحديات والفرص الجديدة التي توفرها التكنولوجيا، يكمن عنصر ثالث لإدارة المواهب في بيئة ما بعد كوفيد في الشكل الذي تبدو عليه المؤسسة. يمثل التنوع والإنصاف والشمول فرصة كبيرة لجذب أفضل المواهب والاحتفاظ بها.

تجادل دراسة ورقة بيضاء نشرت مؤخرا من مؤسسة التدقيق الداخلي، ومعهد المدققين الداخليين (IIA)، و Deloitte، التنوع والإنصاف والشمول 101 (DEI): دور التدقيق الداخلي الذي لا يقدر بثمن في خلق شعور بالانتماء في العمل، بأن التدقيق الداخلي ليس لديه فرصة فحسب، بل التزام بتعزيز ثقافة التنوع والإنصاف والشمول (DEI)، بدءا من وظائفه الخاصة. وتشير ادراسة، وهي الأولى من سلسلة من ثلاثة أجزاء، إلى أن المنظمات التي كان لديها بالفعل برامج DEI قبل الوباء "أدركت إلى حد كبير أنها بحاجة إلى بذل المزيد من الجهد - ليس فقط لجذب المواهب ولكن أيضا لتمكين موظفيها الحاليين من أن يكونوا أنفسهم الحقيقيين في العمل".³

في حين أن DEI وأهدافها المتعلقة بخلق بيئات عمل شاملة ومنصفة يمكن أن تكون معقدة، فإن الفوائد واضحة. وجدت دراسة أجريت قبل الوباء من قبل BetterUp في عام 2019 تم الاستشهاد بها في الورقة البيضاء أن زيادة الانتماء إلى مكان العمل يمكن أن تؤدي إلى زيادة تقدر بنحو 56٪ في الأداء الوظيفي، وانخفاض بنسبة 50٪ في مخاطر دوران الموظفين، وانخفاض بنسبة 75٪ في أيام مرض الموظفين.⁴

ما هو أكثر من ذلك، برنامج DEI قوي هو جذب للمواهب الشابة. وقال جولفادي، الذي يعمل في التوظيف في حرم جامعة DEI في Stout، إن نسبة جيدة من المرشحين للوظائف الذين يتحدث معهم يستفسرون عن جهود DEI في الشركة.

"والناس يريدون أن يروا ليس فقط الابتدال، أو شيء مكتوب على قطعة من الورق. إنهم في الواقع يسألون عن بعض المبادرات".

"نحن بالتأكيد نرى تغييرا في تنوع الأشخاص الذين نوظفهم"، أضاف جولفادي. وبالمثل، بالنسبة للعديد من العملاء الأكبر الذين أعمل معهم، كانت هذه نقطة مهمة لجذب مواهب جديدة. وقد تمكنت تلك التي تمكنت من إظهار مبادرات أقوى لمبادرة DEI من جذب عدد من الأشخاص الجيدين من خلفيات متنوعة".

تعكس مجموعة متزايدة من الأبحاث أن DEI والتوازن بين العمل والحياة ينظر إليهما بشكل متزايد على أنهما لا ينفصلان عن ثقافة الشركات. وكما لوحظ في مقدمة تقرير اتجاهات المواهب العالمية لعام 2022 من LinkedIn Talent Solutions، "لقد ولت الأيام التي كان يمكن للشركات أن تقود فيها الامتيازات - فكر في طاولات كرة الطاولة والوجبات الخفيفة التي لا نهاية لها - المصممة لجعل المكتب منزلا بعيدا عن المنزل. واليوم، تعمل المؤسسات ذات التفكير المستقبلي مع الموظفين لجعل المنزل مكتبا بعيدا عن المكتب".⁵

ويوضح التقرير، الذي يحمل عنوان "إعادة اختراع ثقافة الشركة"، أن المؤسسات يجب أن تطور ثقافتها إذا كانت تأمل في المنافسة في سوق العمل الشرس اليوم:

"لكي تتمكن الشركات من جذب المواهب التي ستحقق لها نجاحا مستداما والاحتفاظ بها وتنميتها، فإنها تحتاج إلى ضبط - أو إصلاح - ثقافتها لتلبية توقعات المهنيين لينظر إليهم على أنهم بشر أولا".⁶

إن الارتقاء بثقافة الشركة كعنصر مهم لجذب المواهب العليا والاحتفاظ بها منتشر على نطاق واسع، وفقا لأبحاث LinkedIn. على الصعيد العالمي، يعتبر 40٪ من المرشحين للوظائف ثقافة الشركة أولوية قصوى عند اختيار وظيفة. ويتراوح هذا من 50٪ في هولندا إلى 29٪ في المكسيك.⁷

3. مؤسسة التدقيق الداخلي، معهد المدققين الداخليين، ديلويت، التنوع والإنصاف والشمول 101 (DEI): دور التدقيق الداخلي الذي لا يقدر بثمن في خلق شعور بالانتماء في العمل، 2022.

4. أفضل، "قيمة الانتماء في العمل: أفاق جديدة للإنتاج في عام 2021 وما بعده" ص 11.

5. لينكد إن لحلول المواهب، اتجاهات المواهب العالمية لعام 2022: إعادة اختراع ثقافة الشركة، 2022.

6. المرجع نفسه.

7. المرجع نفسه.

"يعيد العمال الآن تقييم ما يهمهم أكثر في أعقاب جائحة COVID-19 ، مما دفع أصحاب العمل إلى التركيز على رفاهية موظفيهم ورضاهم الشخصي. تقوم الشركات بتعديل سياساتها لضمان شعور الموظفين بالاهتمام بهم كبشر ، وليس فقط كعمال ، مما يجعل ترتيبات العمل المرنة دائمة ، والاستثمار في برامج العافية ، وتعزيز جهود التنوع والشمول. ويقوم أصحاب العمل والموظفون ببناء علاقة جديدة أكثر ديناميكية تقوم على الثقة والتعاطف".⁸

8. المرجع نفسه.

استنتاج

هناك أدلة وافرة تعكس كيفية تطور ديناميكية الموظف / صاحب العمل لتصبح أكثر مرونة وتركيزا على الإنسان في أعقاب جائحة COVID-19. ويشمل ذلك اعتبارات حول استخدام التكنولوجيا وكذلك التنوع والإنصاف والشمول. من وجهة نظر ويلسون، يمثل هذا فرصة لتطور التدقيق الداخلي. وقال: "أعتقد أن مهنة التدقيق الداخلي كانت تركب قمة الموجة". "ما حدث خلال العامين الماضيين أجبرنا على اتخاذ قرار بشأن الاتجاه الذي نسير فيه. أعتقد أن هذا أمر جيد حقا، لكنه أيضا صخ الكثير من الارتباك والقلق والقلق في وظائف التدقيق الداخلي".

إن معرفة أفضل السبل لدعم مؤسساتهم بخدمات الضمان والاستشارات يمثل تحديا للممارسين ، خاصة مع استمرار تطور إدارة المواهب في بيئة ما بعد COVID. يقدم المستند التقني DEI 101 قائمة بالإجراءات التي يمكن للتدقيق الداخلي اتخاذها في مجال DEI:

مقدم خدمات التأكيد

- تقييم الوضع الحالي لـ DEI داخل المؤسسة من خلال مجالات التأثير الثلاثة في القوى العاملة والسوق والمجتمع (أي عمليات تدقيق الموارد البشرية ، وعمليات تدقيق إدارة الطرف الثالث ، ومراجعات السياسات والإجراءات ، ومراجعات الامتثال التنظيمي).
- استخدام نهج الكمية والنوعية لإثراء عمليات التدقيق عن طريق إضافة اعتبارات DEI إلى خطة التدقيق الحالية.
- التأكد من أن الإدارة قد أنشأت عمليات فعالة لجذب المرشحين المتنوعين وتوظيفهم وتوظيفهم والاحتفاظ بهم.
- تدقيق دقة إحصاءات DEI المقدمة إلى مجلس الإدارة أو الجهات الرقابية أو الأطراف الخارجية.
- القيام بإجراء "فحوصات النض" حول ما إذا كانت المنظمة تحقق أهدافها المعلنة في DEI أم لا.
- العمل مع المتخصصين في الموارد البشرية لفهم أفضل لكيفية قياس أهداف الإنصاف في جميع أنحاء الأعمال التجارية وما إذا كانت ممارسات المكافآت أو البرامج تقدم عناصر من مخاطر / تحيز الأعمال التي يجب التحقيق فيها بشكل أكبر.

مستشار موثوق به

- دمج مخاطر DEI في برامج التدقيق ، والإبلاغ عن الآثار المحتملة على المنظمة.
- مساعدة الإدارة في تحليل عمليات المواهب (التوظيف ، وأنشطة الاحتفاظ ، وما إلى ذلك) لتحديد نقاط الضعف أمام التحيزات المعرفية والآثار السلبية المحتملة على التركيبة السكانية المحددة للقوى العاملة.
- تحديد ما إذا كانت أهداف DEI عبر وحدات أعمال أو وظائف أو أهداف الاندماج والاستحواذ (M&A) متعددة متوافقة مع أهداف DEI الشاملة للمؤسسة.
- تقديم منظور حول تقدم DEI للإدارة ومجلس الإدارة.



الوكيل المسؤول

- تحديد سلوكيات DEI التي تلهم المنظمة ويمكن تتبعها للتقدم.
- اقتراح تغييرات لتعزيز ودعم وتفعيل DEI.
- مساعدة الإدارة في تحديد ومعالجة الأسباب الجذرية للبرامج أو العمليات غير العادلة.
- بدء شراكات متعددة الوظائف وتحالفات خارجية من خلال قيادة الرئيس التنفيذي للتدقيق (CAE).
- "تطبيق النموذج على الذات" من خلال نمذجة الممارسات الرائدة في DEI داخل قسم التدقيق الداخلي.⁹

وبطبيعة الحال، فإن اتباع نهج قوي لضمان جهود المبادرة ليس سوى عنصر واحد. يجب أن يكون المدققون الداخليون مستعدين لدعم تطور إدارة المواهب داخل وظائفهم ومنظماتهم على مختلف العوامل التي تؤثر على مجال الخطر هذا.

9. ال داخلي مؤسسة مراجعة الحسابات، معهد المدققين الداخليين، ديلويت، التنوع والإنصاف والشمول 101 (DEI): دور التدقيق الداخلي الذي لا يقدر بثمن في خلق شعور بالانتماء في العمل، "2022.



الجزء الثاني

سلسلة التوريد

نبذة عن الخبراء

أنجيلوس بينيس

كان أنجيلوس بينيس رسمياً الرئيس التنفيذي لهيئة الشفافية الوطنية اليونانية. وفي عام 2015، عمل محللاً للسياسات في منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي في شعبة نزاهة القطاع العام مع التركيز على النهوض بالعمل في مجال الرقابة الداخلية والتدقيق، فضلاً عن مكافحة الفساد والاحتيال. وقد شارك في العديد من المشاريع في أوروبا وأمريكا اللاتينية وآسيا ومنطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا لإنشاء ومراجعة وتنفيذ أطر الرقابة الداخلية ومكافحة الاحتيال، وسياسات وأدوات التدقيق الداخلي، فضلاً عن استراتيجيات وعمليات النزاهة العامة. كما قام بصياغة أو المساهمة في العديد من تقارير منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي والمنشورات الرسمية.

مارك ماراتشيني

مارك ماراتشيني هو شريك في *Crowe Horwath LLP (Crowe)* متخصص في الامتثال التنظيمي للكيانات الحكومية وغير الربحية. لديه أكثر من 17 عاماً من الخبرة في الحكومة والتعليم العالي وعمليات التدقيق غير الربحية (NFP) وخدمات التدقيق وغيرها من المشاريع الاستشارية. وخلال مسيرته المهنية، عمل مع مئات الجهات الحكومية لاستكمال تقييمات المخاطر، وإيجاد التخفيف، ومراجعة الامتثال، وتقييم جاهزية التدقيق وفقاً للهيئة ومعايير التدقيق الحكومية.

تحد باق في مرحلة ما بعد كوفيد

كانت جائحة كوفيد-19 التي عصفت بالاقتصاد العالمي لما يقرب من ثلاث سنوات اختباراً للمؤسسات في القطاعين العام والخاص على حد سواء. وفقاً لمسح أجرته شركة **Ernst & Young LLC (EY US) في أواخر عام 2020**، شهدت 72٪ من الشركات تأثيراً سلبياً على سلاسل التوريد الخاصة بها، حيث أبلغ 57٪ منها عن اضطرابات خطيرة. والأمر الأكثر إثارة للقلق هو أنه من بين الشركات التي شملها الاستطلاع، قال 2٪ فقط إن سلاسل التوريد الخاصة بها مستعدة تماماً للجائحة.¹⁰

على الرغم من أن أسوأ ما في جائحة COVID-19 قد تضاعف إلى حد كبير مع إنشاء وتوزيع لقاحات فعالة، مما أدى إلى التخفيف اللاحق للعديد من بروتوكولات COVID-19 الأكثر صرامة، إلا أن سلسلة التوريد العالمية أثبتت أنها المنطقة الأكثر مقاومة للتعافي. في الواقع، في بعض الصناعات مثل السيارات - فكر في نقص الأجزاء الحيوية مثل الموصلات (semiconductors) - من المتوقع أن تستمر الاضطرابات حتى عام 2023 وما بعده.

لا تزال التحديات قائمة، ولكن مجتمع التدقيق الداخلي لديه الآن ما يكفي من الإدراك المتأخر المتاح لتحليل ما حدث بشكل صحيح في الاستجابات لأزمة سلسلة التوريد العالمية، وما حدث من خطأ، وما هي الإجراءات التي يمكن للمنظمات اتخاذها للمساعدة في معالجة أي نقاط ضعف كشفتها الوباء. سيقدم الجزء 2 من سلسلة موجز المعرفة العالمي هذه، "التدقيق الداخلي في عالم ما بعد كوفيد"، بعض الأفكار حول ماهية هذه الإجراءات، وكيف يمكن أن يتطور دور التدقيق الداخلي في إدارة مخاطر سلسلة التوريد.

10. شون هارابكو، "كيف أثر COVID-19 على سلاسل التوريد وما يأتي بعد ذلك"، 18، EY فبراير 2021، https://www.ey.com/en_us/supply-chain/how-covid-19-impacted-supply-chains-and-what-comes-next.

مخاطر سلسلة التوريد

نظرة عامة على خطر هائل

خطر في التركيز؟

في حين أن الوباء ربما فاجأ العديد من الشركات في جميع أنحاء العالم، فإن المخاطر المرتبطة بسلاسل التوريد لم تكن كذلك. في "OnRisk 2022: دليل لفهم المخاطر ومواءمتها وتحسينها"، وهو تقرير نشره معهد المدققين الداخليين يقيس المواءمة بين أصحاب المصلحة في الحوكمة التنظيمية (مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والرؤساء التنفيذيين للتدقيق أو الرؤساء التنفيذيين)، كان تعطل سلسلة التوريد أحد المخاطر المدرجة التي شهدت توافقاً وثيقاً فيما يتعلق بالمعرفة الشخصية و القدرة التنظيمية. ومن بين أصحاب المصلحة الذين شملهم الاستطلاع، رأى أكثر من نصفهم أن تعطل سلسلة التوريد يشكل خطراً ذا صلة وثيقة بمؤسساتهم (57٪ من أعضاء مجلس الإدارة، و53٪ من أعضاء المجموعة التنفيذية، و43٪ من الرؤساء التنفيذيين).¹¹

ومع ذلك، حتى لو تم الاعتراف على نطاق واسع بأهمية مخاطر سلسلة التوريد، فإن كيفية ظهورها داخل المنظمات الفردية يمكن أن تختلف اختلافاً كبيراً. جزء مما يجعل المخاطر ذات صلة كبيرة عبر الصناعات هو أنها تتداخل مع العديد من مجالات الخطر الأخرى. في الواقع، الأمن السيبراني، علاقات الموردين والأطراف الثالثة الأخرى؛ الجغرافيا السياسية؛ المخاطر المالية التقليدية في البيئات التنظيمية؛ ويمكن أن تسهم المخاطر البيئية والاجتماعية والحوكمة (ESG) في مخاطر سلسلة التوريد. يمكن رؤية عناصر كل هذه العناصر في أزمة سلسلة التوريد التي حددت الوباء للعديد من الشركات.

"كان اضطراب سلسلة التوريد واضحاً جداً عندما بدأت جائحة COVID-19 وتفاقت مع استمرارها"، قال مايك فارني، شريك الامتثال لمخاطر الحوكمة في Crowe، في مقابلة مع المدقق الداخلي. "كانت التحديات الأولية تتعلق بنقل البضائع وضغوط العمالة. [ثم]، مع تحرك العالم خلال الوباء، بدأ الموردون في تقنين المواد الخام، إما لأنهم لم يتمكنوا من تلبية متطلبات الإنتاج أو لأنهم لم يتمكنوا من الوصول إلى موادهم الخام. بسبب هذه الندرة - إلى جانب ضغوط العمل الناجمة عن قوى الأجور التضخمية وعدم توفر العمال [بسبب تسريح العمال وبروتوكولات السلامة الصارمة المتعلقة بكوفيد] - شوهدت زيادات في الأسعار عبر سلسلة التوريد.¹²

مخاطر سلسلة التوريد واسعة جداً ومتشابكة، ويمكن أن تؤدي بسهولة إلى مستوى غير فعال من التركيز من وظائف الضمان التنظيمي، والتي بدورها يمكن أن تؤثر على نقل المخاطر إلى أصحاب المصلحة الرئيسيين. كان هذا هو الحال خلال ذروة جائحة COVID-19 حيث تعمقت أزمة سلسلة التوريد مع مرور كل شهر، مما انعكس في بعض الأحيان بشكل سيئ على جميع الإدارات التنظيمية تقريباً، بما في ذلك التدقيق الداخلي.

"لا يمكن تحقيق الأهداف التنظيمية للنمو المالي ورضا العملاء وسمعة لا تشوبها شائبة حيث لا يمكن تصنيع المنتجات كما وعدت، وكان تفاعل العملاء محدوداً، ولم يتم تسليم البضائع في الوقت المحدد"، وقال "هل نتحدث نفس اللغة؟ نهج متكامل لإدارة مخاطر سلسلة التوريد"، ورقة بيضاء نشرت بشكل مشترك من قبل مؤسسة التدقيق الداخلي وجرانت ثورنتون. "بدأ المديرين التنفيذيين في التشكيك في فعالية وكفاءة وقيمة وظائف الشركة مثل إدارة المخاطر والامتثال والتدقيق الداخلي، حيث شاهدوا الأعمال تأخذ تراجعاً حاداً. وقد لاحظت القيادة في المنظمات أن هذه الوظائف - وغيرها - لا تتحدث لغة مشتركة، مما يتطلب قدراً كبيراً من المناقشة وإعادة العمل لكي يحصل الجميع على "نفس الصفحة".¹³

بيئة تنظيمية متغيرة ومعقدة

وما زاد من تعقيد الصورة العوامل التنظيمية التي أثرت على سلاسل التوريد العالمية خلال هذا الوقت. أدى إدخال اللوائح المصممة لمساعدة المنظمات عن سلاسل التوريد في خضم الوباء، في بعض الحالات، إلى تضخيم التحديات. على سبيل المثال، قانون العناية الواجبة للشركات في سلاسل التوريد، الذي

11. "OnRisk 2022: دليل لفهم ومواءمة وتحسين المخاطر"، معهد المدققين الداخليين، 2021، https://web.theiia.org/cn/atxbg/OnRisk_2022.

12. مايك فارني، شارون ليندستروم، "مشاكل سلسلة التوريد"، 6 يونيو 2022،

<https://internalauditor.theiia.org/en/articles/2022/june/supply-chain-woes>.

13. "هل نتحدث نفس اللغة؟ نهج متكامل لإدارة مخاطر سلسلة التوريد"، مؤسسة التدقيق الداخلي، جرانت ثورنتون، 2022،

<https://www.theiia.org/en/content/research/foundation/2022/an-internal-audit-foundation--grant-thornton-report-are-we-speaking-the-same-language-an-integrated-approach-to-supply-chain-risk-management>.

أقره البوندستاغ الألماني في يونيو 2021، والذي سيتطلب من الشركات ذات الحجم المعين (3000 على الأقل في يناير 2023 و 1000 بحلول يناير 2024) أن تخضع للعناية الواجبة داخل سلاسل التوريد الخاصة بها لحماية حقوق الإنسان والبيئة، هو واحد من هذه الإجراءات¹⁴.

"هناك تكلفة متزايدة للامتثال التنظيمي داخل سلاسل التوريد في عالم ما بعد الوباء"، قال أنجيلوس بينيس، الرئيس التنفيذي السابق لهيئة الشفافية الوطنية اليونانية. على سبيل المثال، قال إن الاتحاد الأوروبي يبذل جهوداً كبيرة لتحليل الأسباب الجذرية للهجرة الجماعية للاجئين من سوريا وأفغانستان وفرنزويلا وإريتريا وبلدان أخرى إلى أوروبا في السنوات الأخيرة، مما أدى إلى مزيد من التدقيق لمحاسبة سلاسل التوريد على الانتهاكات المتعلقة بحقوق الإنسان. وقال: "مثل هذه القضايا تدفع البلدان إلى تنفيذ سياسات يمكن أن تستخدمها وظائف الامتثال كمعايير حتى يتم الانتهاء من اتخاذ إجراء من الاتحاد الأوروبي أو أي كيان آخر من هذا القبيل".

وقال بينيس إنه مع وجود العديد من البلدان الفردية التي لديها معايير تنظيمية منفصلة، فإن الوظائف القانونية مطلوبة للعمل مع وظائف المشتريات ومقدمي الضمانات للتأكد من بذل العناية الواجبة في جميع أنحاء سلسلة التوريد للامتثال لأي لوائح أو قوانين سارية. وقال: "لتجنب الغرامات والحفاظ على حسن نية الشركة، يمكن أن يكون توازننا دقيقاً، خاصة في الوباء عندما تكون الموارد للاستثمار في الوظائف المتعلقة بالامتثال محدودة".

وواقع أن المضاعفات التنظيمية، على أهميتها، تتضاءل بالمقارنة مع المخاطر الجيوسياسية المتطورة. وأبرزها الصراع في أوكرانيا، الذي له تأثير عميق على وصول العديد من البلدان إلى النفط والقمح. وبالنظر إلى أبعد من ذلك، يراقب الكثيرون عن كثب التوترات التجارية المتزايدة بين الولايات المتحدة والصين. لا يزال ثاني أكبر اقتصاد في العالم يعمل في ظل سياسة "صفر كوفيد" التي تؤدي إلى توقف العديد من مراكز الموردين الرئيسية تقريباً، وهي تفقد بقوة متزايدة نحو غزو محتمل لتايوان - التي يتحمل قطاعها القوي لصناعة الرقائق مسؤولية ما يصل إلى 66% من إمدادات العالم من الموصلات¹⁵.

14. "ألمانيا: قانون جديد يلزم الشركات بوضع إجراءات العناية الواجبة في سلاسل التوريد العالمية لحماية حقوق الإنسان والبيئة"، مكتبة الكونغرس، 22 يوليو 2021، <https://www.loc.gov/item/global-legal-monitor/2021-08-17/germany-new-law-obligates-companies-to-establish-due-diligence-procedures-in-global-supply-chains-to-safeguard-human-rights-and-the-environment>.

15. هيدياكي ريوغن، "حصة تايوان من صناعة الرقائق التعاقدية تصل إلى 66% هذا العام: تقرير"، آسيا، 25 أبريل 2022، <https://asia.nikkei.com/Business/Tech/Semiconductors/Taiwan-s-share-of-contract-chipmaking-to-hit-66-this-year-report>.

مكان للتدقيق الداخلي

التكيف مع ما يتطلبه مشهد المخاطر

بيئة الغرق أو السباحة

لم تخل جائحة كوفيد-19، على الرغم من كل مأساتها، من حسنات مخفية. من وجهة نظر المنظمات، كان حدث "البجعة السوداء" الذي أقيم على مر الأجيال بمثابة "اختبار الإجهاد" النهائي لخطط مرونة أعمالها. وحتى في المناطق التي وجدت فيها هذه الخطط غير مرغوب فيها، كان الوباء بمثابة حافز رئيسي للتحرك على تغيير سريع وهادف وإيجابي في نهاية المطاف لأن المخاطر كانت عالية جدا بحيث لا يمكن النظر في خلاف ذلك.

سلسلة التوريد هي واحدة من هذه المجالات. في استطلاع أجرته شركة ماكينزي وشركاه في نوفمبر 2021 لكبار المسؤولين التنفيذيين في سلسلة التوريد، أفاد 95% من المستجيبين أن لديهم عمليات رسمية لإدارة مخاطر سلسلة التوريد، وهو أعلى مستوى على الإطلاق للمسح السنوي. بالإضافة إلى ذلك، قال 92% من كبار المسؤولين التنفيذيين في سلسلة التوريد عبر الصناعات والمناطق الجغرافية إنهم حسنوا مرونتهم من خلال التغييرات المادية في بصمات سلسلة التوريد الخاصة بهم بين عامي 2020 و 2021. عندما طرح هذا السؤال نفسه في استطلاع ماكينزي لعام 2020، قال ما يزيد قليلا عن 75% من المشاركين الشيء نفسه، مما يشير إلى أن الوباء دفع المؤسسات إلى الاستجابة لبيئة المخاطر - بطريقة أو بأخرى.¹⁶

وتعتمد كيفية استجابة هذه المنظمات بالضبط إلى حد كبير على الصناعة، وحجم المنظمة، والطلب في السوق، ونضج قدراتها على إدارة مخاطر سلسلة التوريد، وعوامل أخرى. على سبيل المثال، وفقا لنفس استطلاع ماكينزي، قال 60% من المشاركين في قطاع الرعاية الصحية إنهم قاموا بإضفاء الطابع الإقليمي على سلاسل التوريد الخاصة بهم، في حين أن 33% نقلوا الإنتاج أقرب إلى الأسواق النهائية.

وعلى النقيض من ذلك، فإن 22% فقط من اللاعبين في قطاع السيارات والفضاء والدفاع، الذين يعتمدون بشكل أكبر على مخزونات الموردين الراسخة من قطع الغيار والمكونات وأشباه الموصلات من مراكز الموردين الحيوية مثل تايوان والصين، قاموا بإنتاج إقليمي. وبدلا من ذلك، اختارت هذه الشركات، فضلا عن الشركات التي لديها خبرة ضئيلة أو معدومة في إدارة المخاطر، الاستثمار في أدوات البرمجيات والتقنيات وأنظمة تحليل البيانات الجديدة من أجل مراقبة أكثر استباقية لمخاطر الموردين. وكان ذلك فعلا بشكل خاص في تحسين رؤية موردي المستوى 1 (الذين يقدمون عادة مخزونا مثل المكونات الذكية)، في حين لا تزال هناك حاجة إلى إجراء تحسينات للمضي قدما فيما يتعلق بالمستوى 2 (مجموعات الرقائق) والمستوى 3 (أشباه الموصلات)؛ قالت 48% من الشركات التي شملها الاستطلاع إنها تتمتع برؤية المستوى 1، مقارنة بـ 21% فقط للمستوى 2 و 2% للمستوى 3.

وقال فارني إن دمج تحليلات البيانات يفتح أيضا فرصا لم يكن من الممكن الوصول إليها سابقا للتخطيط الاستراتيجي لسلسلة التوريد في مواجهة الاضطرابات غير المخطط لها. وقال: "يمكن للشركات مراجعة الموردين الاستراتيجيين لتقليل خطر الوقوع في اختناقات المورد الواحد، وتحديد أولويات المشتريات الواردة لتحسين التدفق، وفي بعض الحالات تخصيص المخزون لتزويد المناطق المحددة استراتيجيا".¹⁷

دور التدقيق الداخلي الرشيح

وفي بيئة أكثر صحة، من المرجح أن تفضل المنظمات اتباع نهج أكثر تأنيا وقياسا لتنفيذ هذه الاستراتيجيات والتكنولوجيات في سلاسل التوريد الخاصة بها. ومع ذلك، لم توفر جائحة كوفيد-19 مثل هذا المدرج السلس، مما دفعها إلى الاعتماد بدلا من ذلك على التنسيق بين إدارتها المختلفة لجعل هذه التحولات سلسة ومعزولة عن المخاطر قدر الإمكان. وباعتبارها مزود الضمان الرئيسي ضد المخاطر في المنظمة، لعبت المراجعة الداخلية للحسابات دورا مركزيا في هذه الحركة.

16. "كيف يعيد COVID-19 تشكيل سلاسل التوريد"، ماكينزي أند كومباني، 23 نوفمبر 2021،

<https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/how-covid-19-is-reshaping-supply-chains>

17. المرجع نفسه.

ولكن لكي تلعب المراجعة الداخلية هذا الدور، كان عليها أن تتكيف مع بيئة "الغرق أو السباحة" تماما كما فعلت مؤسساتها. وفي كثير من الأحيان، يعني ذلك إلغاء عناصر معينة من عمليات خطة التدقيق طويلة الأجل لصالح نهج أكثر مرونة وقائمة على الأولويات، كما قال مارك مارتشيني، الشريك الرئيسي للتدقيق الداخلي في القطاع العام في كرو. وقال: "أنت تريد أن يكون التدقيق الداخلي رشيقاً وأن يكون سلساً". "كان علينا الخروج من عقلية إنشاء تقارير تدقيق كثيفة من 60 صفحة قد تكون شاملة ولكنها تصل بعد فوات الأوان لتوفير أي فائدة فعلية للمؤسسات. بدلا من ذلك، ما أريده في القيادة هو تقييمات الحالة الحالية للمنطقة. وهذا يسمح لملاحظتنا وتوصياتنا للقيادة بأن تكون سريعة الخطى مثل التغييرات التشغيلية في المنظمة بما في ذلك اضطرابات سلسلة التوريد حيث لدينا هذا الوضع الحالي في سلاسل التوريد لدينا. أريد أن يقول التدقيق الداخلي: "هذا ما لدينا، وهنا هو المكان الذي نريد أن نتمحور حوله أو نحسنه، وهنا المخاطر". وبعد إجراء التغيير، أود بعد ذلك جمع البيانات وإجراء المقابلات لفهم ما تغير، وكيف نقوم به، وكيف يؤثر كل هذا على هيكل تخفيف المخاطر والتحكم لدينا".

وقال فارني إن تبني مثل هذا النهج الرشيق ليس شيئا يدعو للخوف. إنه يمثل فرصة. "تمثل أي خطة أو سياسة جديدة مجالاً محتملاً للتدقيق الداخلي لتوفير التأكيد. على سبيل المثال، إذا عززت الشركة قدرتها اللوجستية من خلال أسطول مخصص أو خاص، يمكن للتدقيق الداخلي أن يوفر وجهات نظر حول ما إذا كانت هذه العمليات الجديدة مصممة وتعمل لتحقيق الأهداف المقصودة - مع إدارة المخاطر ذات الصلة للعمليات أو الشركاء الجدد".¹⁸

وأضاف فارني أنه إذا ضاعت هذه الفرص، فإن العواقب المترتبة على القيمة المتصورة للتدقيق الداخلي في نظر القادة يمكن أن تتضرر. وقال: "يجب أن يتصرف التدقيق الداخلي الآن، وإلا فإنه يخاطر بفقدان أهميته لأصحاب المصلحة".¹⁹

تكامل التدقيق الداخلي

إذا كان هناك درس واحد يجب أخذه من جائحة COVID-19 فيما يتعلق بمرونة سلسلة التوريد ضد الاضطراب - ودرس واحد يمكن للمؤسسات أن تأخذه على محمل الجد للانتقال إلى عالم ما بعد COVID - فهو أن إدارة سلسلة التوريد لا تقتصر على سلسلة من الأنشطة والبروتوكولات الملتزم بها. بدلا من ذلك، فإن إدارة سلسلة التوريد هي نتيجة ل"الوظائف والأدوار المتكاملة التي تعمل معا نحو تحقيق هدف: تحقيق مرونة سلسلة التوريد وأهداف الأداء"، كما تقترح مؤسسة التدقيق الداخلي وورقة جرانث ثورنتون البيضاء". وبعبارة أخرى، فإن إدارة سلسلة التوريد هي "نظام بيئي".

التدقيق الداخلي هو أحد هذه الوظائف، ومع نظريته الفريدة للمخاطر عبر المؤسسة، يمكن أن يوفر دعماً لا يقدر بثمن نحو تحقيق الأهداف المشتركة. أنشأت مؤسسة التدقيق الداخلي والورقة البيضاء لجرانث ثورنتون نهجا من خمس خطوات نحو التكامل بين الإدارات على مستوى المؤسسة لبناء مرونة سلسلة التوريد، وكلها تتماشى مع المهام الرئيسية لوظيفة التدقيق الداخلي:

1. تحديد وتعريف مخاطر سلسلة التوريد وتقسيمها إلى فئات مخاطر تمثل أكبر تعرض للمخاطر لأهداف العمل.
2. تحديد الاحتمال والتأثير مع التركيز على العلاقات المتبادلة بين المخاطر وأنماط الفشل ونتائج تحليل التأثير.
3. تحليل السيناريوهات لاختبار نطاقات نتائج المخاطر، ووضع خطط الاستجابة، والنظر في فعالية التحكم.
4. توثيق الردود وتوزيع الخطط الناتجة.
5. إعادة النظر بانتظام في الخطط وعناصر التحكم في الاختبار والقيام بتحسين عناصر دورة حياة البرنامج حسب الحاجة.²⁰

وفقا للورقة البيضاء، يختلف رضا المنظمة الحالي فيما يتعلق بكل خطوة بشكل كبير. على سبيل المثال، في حين قال 55% من المشاركين في الاستطلاع إنهم راضون أو راضون جدا عن قدرة مؤسساتهم على تقييم آثار المخاطر المالية أو تحديد أولويات المخاطر، قال 36% فقط الشيء نفسه عن قدرة مؤسساتهم على إعادة النظر بانتظام في الخطط واختبارها وإعادة اختبارها وصلتها حسب الحاجة. ومن الواضح أنه في حين يبدو التقدم نحو التكامل على مستوى المنظمة إيجابيا، إلا أن هناك الكثير مما ينبغي عمله - ويمكن القيام بالمزيد من التدقيق الداخلي في السنوات المقبلة وما بعدها.

18. المرجع نفسه.

19. المرجع نفسه.

20. المرجع نفسه.

تأثير التكنولوجيات التي تلوح في الأفق

في حين أن الكثيرين حريصون على التحدث عن COVID-19 في الزمن الماضي ، إلا أنه لم ينته بعد. ففي يوليو 2022، على سبيل المثال، بعد مرور أكثر من عام ونصف العام على إدخال لقاحات كوفيد-19 المختلفة، فرضت الصين إغلاقاً لما يقرب من مليون شخص في إحدى ضواحي ووهان بعد اكتشاف أربع حالات جديدة. وكلما طال أمد هذه الإجراءات، زاد احتمال أن يصبح التعايش مع كوفيد-19 "الوضع الطبيعي الجديد" عندما يصبح متوطناً في المجتمع.²¹

لذلك يجب أن يكون للتدقيق الداخلي ، كما كان دائماً. بيئة المخاطر التي تعمل فيها المنظمات لا تتوقف أبداً عن التطور والتوسع وتصبح أكثر تعقيداً. هذه ليست النهاية، بل البداية فقط.

في حين أن هذا قد يبدو شاقاً وبنطوي على العديد من التحديات - المعروفة وغير المعروفة - للمدققين الداخليين في السنوات المقبلة ، فإن الخبر السار هو أن المدققين لا يحتاجون إلى الانتقال إلى عالم ما بعد COVID أعمى وجاهل. العديد من الاتجاهات، مثل التركيز المتزايد دولياً على جعل سلاسل التوريد العالمية أكثر عرضة للمساءلة فيما يتعلق بقضايا الحوكمة البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات مثل حقوق الإنسان والاستدامة البيئية، ترسخت قبل فترة طويلة من جائحة كوفيد-19، وستستمر لفترة طويلة بعد ذلك.

إن تبني سلاسل التوريد العالمية للتكنولوجيا، وخاصة أنظمة وأدوات الأتمتة، هو اتجاه آخر يسبق كوفيد-19 - على الرغم من أن نقص العمالة الذي حفزته جائحة كوفيد-19، وبروتوكولات السلامة المرتبطة بها، و"الاستقالة الكبرى" اللاحقة التي شوهدت في العديد من القطاعات قد سرعت بالتأكيد عملية الانتقال.

وقال فارني: "هناك خطر مادي في الأفق لا يحظى بالقدر نفسه من الاهتمام [كما ينبغي] هو أتمتة سلاسل التوريد". وقال إن الزيادة في الأتمتة ستترافق مع زيادة كبيرة في المخاطر السيبرانية ، مع خلق المزيد من أوجه عدم المساواة التكنولوجية ، والتي تتشابك مع عدم المساواة في الدخل والثروة. "على المدى الطويل ، سيكون هذا هو المستقبل. الآن هو الوقت المناسب لتقييم الاستثمارات المستقبلية في الأتمتة والتحليلات للتعامل مع بيئة العمل الصعبة، فضلاً عن تطوير خطط عمل مركزة وقائمة على السيناريوهات لاستمرارية الأعمال والمرونة في عالم آلي".²²

21 . ياروسلاف لوكوف ، "كوفيد في الصين: مليون في حالة إغلاق في ووهان بعد أربع حالات" ، 28 يوليو 2022 ، <https://www.bbc.com/news/world-asia-china-62322484>

22. المرجع نفسه.

الجزء الثالث

إعادة تعريف المنظمة المرنة

نبذة عن الخبراء

حسن خيال، CIA، CFE، CRMA

حسن خيال هو مدير التدقيق الداخلي ومقره دبي. وقد تم اختيار حسن من قبل معهد المدققين الداخليين (IIA) كواحد من أفضل 15 تحت سن 30 قائدا ناشئا عالميا. حسن منسق داخلي مجاز ، CRMA ، و CFE. يحمل حسن شهادة البكالوريوس في إدارة الأعمال، وماجستير إدارة الأعمال، وشهادة في دراسات الشرق الأوسط، إلى جانب شهادات مهنية في أتمتة العمليات الروبوتية (RPA)، وتحليل البيانات، وإنترنت الأشياء (IoT)، وإدارة الجودة، والصحة والسلامة، والإدارة البيئية، وإدارة المخاطر.

ساجي راي، CISM، CISSP، CPA

ساجي راي هو الرئيس والمدير التنفيذي لشركة Securely Yours LLC في بلومفيلد هيلز، ميشيغان. وقبل ذلك، شغل ساجي منصب القائد الوطني لممارسات أمن المعلومات واستمرارية الأعمال في شركة إرنست أند يونغ إل إل بي، ومديرا تنفيذيا لممارسات استشارات استمرارية الأعمال والطوارئ في شركة آي بي إم. يتمتع ساجي بأكثر من 30 عاما من الخبرة في مجال تكنولوجيا المعلومات، وهو متخصص في أمن المعلومات والخصوصية والأمن السيبراني واستمرارية الأعمال والتعافي من الكوارث وتدقيق تكنولوجيا المعلومات ومخاطر المعلومات.

إعادة تعريف المنظمة المرنة

وفقا لمقولة غالبا ما تنسب إلى تشارلز داروين ، "ليس الأقوى أو الأكثر ذكاء هو الذي سيبقى على قيد الحياة ولكن أولئك الذين يمكنهم إدارة التغيير بشكل أفضل". كان هذا بالتأكيد صحيحا بالنسبة للشركات على مدى العامين الماضيين - كانت جائحة COVID-19 اختبارا لا مثيل له للمرونة التنظيمية.

وكشفت عن مدى عدم استعداد العديد من المنظمات بشكل مؤسف لحدث بهذا الحجم. من أصغر المتاجر في الشارع الرئيسي، إلى شركات جالوت المالية في وول ستريت، إلى شركات التكنولوجيا في وادي السيليكون، هدد الاضطراب المتزامن لسلاسل التوريد، وإمدادات العمالة، والاقتصاد العالمي قدرتها على الاستمرار في الأعمال التجارية. في الواقع، بينما تتطلع الشركات نحو حالة "ما بعد كوفيد"، أصبحت كلمة المرونة بالفعل القيمة المضافة لهذا العقد. المرونة - قدرة المنظمة على التكيف وحتى الازدهار في دوامة مثل COVID-19 - هي الآن أولوية قصوى.

هل يجب أن يكون؟

غالبا ما تمت مقارنة COVID-19 بجائحة الأنفلونزا الإسبانية ، التي حدثت منذ أكثر من 100 عام. قد يبدو تخصيص موارد تنظيمية لتخفيف تأثير مثل هذا الحدث الذي يبدو نادرا مبالغا فيه بالنسبة للبعض. ولكن وفقا لدراسة نشرت في وقائع الأكاديمية الوطنية للعلوم، فإن احتمال تعرض المرء لوباء خلال حياته يبلغ حوالي 38٪، وهو رقم يشير الباحثون إلى أنه قد يتضاعف في العقود المقبلة. قد لا تعتبر هذه الأنواع من الاحتمالات ضئيلة تماما وفقا للعديد من المعايير. ²³ بطبيعة الحال، فإن الفيروسات بعيدة كل البعد عن الكوارث الوحيدة التي يمكن أن تعطل الأعمال التجارية على نطاق واسع: الطقس المتطرف، والزلازل، والإشعاع الشمسي الذي يتدافع مع الاتصالات الإلكترونية، وانهيار الأسواق المالية، والاضطرابات السياسية والاجتماعية، على سبيل المثال لا الحصر، يمكن أن تعيث فسادا على العديد من المستويات.

بالنسبة للمدققين الداخليين، تعمل الجائحة كتذكير ملموس بمدى ضعف المؤسسات - حتى لو كان أداؤها جيدا في ظل الظروف العادية. وهو يبين مدى السرعة التي يمكن أن تتغير بها الظروف تحت وطأة حدث شديد، ومدى أهمية إدراج ذلك في تقييمات المخاطر.

يقدم موجز المعرفة العالمي هذا، وهو الأخير في سلسلة من ثلاثة برامج تدرس المخاطر في بيئة ما بعد كوفيد 19، مراجعة دقيقة للدروس المستفادة التي قد تساعد المدققين الداخليين على الاستعداد للاضطراب الرئيسي التالي. إن النظر عن كثب في ثلاثة مجالات واسعة للنظر فيها، على وجه الخصوص، يسفر عن رؤية عملية:

- ما هي سمات المنظمة المرنة؟
 - كيف يمكن للمدققين الداخليين المساعدة في قيادة مؤسساتهم نحو مزيد من المرونة؟
 - كيف يمكن للتدقيق الداخلي أن يزيد من مرونة وظيفة التدقيق نفسها؟
- مع الاستفادة من الخطوات القابلة للتنفيذ المستمدة من كل من هذه المجالات ، يمكن للمدققين تجهيز أنفسهم بشكل أفضل للمساعدة في مواجهة التحديات المحتملة. يعد فهم كيفية تعزيز المرونة أمرا ضروريا حيث تواجه المؤسسات اضطرابات واسعة النطاق يبدو أنها تحدث بوتيرة متزايدة.

تغيير قواعد اللعبة

كيف تكيف المنظمات نهجها مع المرونة

في حين أن عمليات التدقيق كانت تجرى تقليدياً في الرؤية الخلفية ، فإن المدققين الداخليين والمنظمات التي يخدمونها يتطلعون الآن بشكل متزايد إلى الأمام ، ويبحثون في الأفق عن التهديدات المحتملة ، ويساعدون في صياغة خطط الطوارئ. أظهرت تجارب فترة كوفيد-19 أن المرونة التنظيمية تتعلق بالتفكير في المستقبل بقدر ما تتعلق بالاستجابة للأزمة.

تلعب ثقافة الأعمال المرنة دوراً حاسماً في الأداء الجيد أثناء الأزمات. تكشف المحادثات مع متخصصي التدقيق عن التركيز على التخطيط - حتى بالنسبة للظروف التي تعتبر غير محتملة - وزيادة الاهتمام بالعديد من المجالات الأخرى التي يعتقدون أنها حاسمة للمرونة.

النقد هو الملك

يقول حسن خيال، مدير التدقيق الداخلي في منظمة مقرها في الإمارات العربية المتحدة، إن الوباء دفع إلى تركيز أكبر بكثير على التدقيق النقدي في مؤسسته. يقول: "كان التدقيق النقدي أمراً مسلماً به - لقد كان شيئاً كانت المنظمة مرتاحة له". "الآن هو الاعتبار الأساسي الذي غير الثقافة".

يقول خيال إن مديري الشركات، على سبيل المثال، يعطون الآن اهتماماً أكبر بكثير لسياسات المشتريات قبل إنفاق الأموال، كما يتضح من الوثائق والضوابط التي يراجعها التدقيق الداخلي على مستوى المؤسسة. وعلى نطاق أوسع، يرى أن التدقيق النقدي عنصر أساسي في المرونة. ويقول: "المنظمات التي كانت غنية بالمال مرت عبر الوباء، في حين أن تلك التي ربما كانت لديها عمليات ناجحة ولكنها لم تكن غنية بالنقد - عانت". ربما كان لدى آخرين السيولة اللازمة للبقاء على قيد الحياة، لكن كان بإمكانهم الازدهار لو أنهم راقبوا عن كثب التدقيق النقدي".

تأمين سلاسل التوريد

إن وجود أكثر من بائع واحد ، وفهم كيف يمكن أن تواجه قدرة هذا البائع على الأداء تحدياً بسبب حدث كارثي ، ووجود خطة للتخفيف من هذا الخطر هي مقتاح المرونة.

يقول ساجاي راي، الرئيس والمدير التنفيذي لشركة Securely Yours LLC في بلومفيلد هيلز، ميشيغان: "اعتقد أن أكبر ما فتح عيني بالنسبة لي هو أن العديد من الشركات كانت تعتمد بشكل كبير على البائعين، وعندما ضرب كوفيد، لم يدركوا أنهم لا يستطيعون الاعتماد على هؤلاء البائعين". يشير راي إلى أنه نظراً لأن البائعين أنفسهم تضرروا بشدة من COVID-19 ، لم يتمكن الكثيرون من توفير مستوى الخدمة الذي يعتمد عليه عملاؤهم. والمنظمات التي نمت للاعتماد على منتجات أو خدمات هؤلاء البائعين أصبحت الآن تعاني من نقص في المدخلات.

يقول راي: "لقد خلق ذلك فجوة كبيرة في توافر الموارد داخل المنظمات". الدروس المستفادة كانت إما التفاوض بشكل أفضل أو وضع خطة طوارئ".

التواصل والتعاون

الأعمال المرنة هي تلك التي لها مهمة واضحة وأولويات محددة جيدا يتم فهمها عبر المؤسسة بأكملها. في الواقع، يتطلب حل مشاكل مثل تلك التي يطرحها كوفيد-19 اتباع نهج على مستوى الكيان يشمل جميع المستويات والإدارات.

على سبيل المثال، يقول خيال إن التواصل عبر مؤسسته ازداد خلال الوباء، مع شفافية أكبر حول المبادرات الاستراتيجية. "لقد أصبح تواصلنا أكثر فعالية في جميع المجالات"، كما يوضح. "لقد تضمن ذلك التواصل من أعلى إلى أسفل من الإدارة العليا إلى الإدارة الوسطى إلى الإدارة الدنيا، مما يتيح للجميع معرفة ما يحدث وإلى أين تتجه الشركة".

قبل COVID-19، كانت استراتيجية أعمال المنظمة تعتبر سرية، وكانت الإدارة العليا فقط هي التي اطلعت على الخطة. والآن، يقول خيال إن موظفي الخطوط الأمامية لديهم رؤية واضحة للاستراتيجية، مما يعزز قدرتهم على الاستجابة للأزمات. ويضيف: "خاصة عندما تكون هناك مصادر متعددة للاضطراب، يمكن أن يصبح الناس مرتبكين، وهذا يسمح لنا بالاصطفاف حول أهداف واضحة".

قوة عاملة قابلة للتكيف

في استطلاع أجرته ديلويت عام 2021 بعنوان "بناء المنظمة المرنة"، قال 54٪ من المديرين التنفيذيين على مستوى C إن وجود قوة عاملة قابلة للتكيف أمر بالغ الأهمية للنجاح في المستقبل. هذا أكثر بكثير من أولئك الذين استشهدوا بالخبرة والكفاءة أو لديهم قيم تتماشى مع المنظمة.²⁴

يعد تنفيذ ممارسات التوظيف التي تركز على القدرة على التكيف، بالإضافة إلى الخبرة، خطوة أولى حاسمة. بدلا من التوظيف مع خبراء غير مرنين، يجب على المؤسسات البحث عن أشخاص رشيقين وقادرين على العيش مع الغموض، والذين تتمتع شخصياتهم بالمرونة الكافية لتغيير الاتجاهات بسرعة.

التواصل مع الميزانيات التقنية

وقال أقل من ربع المديرين التنفيذيين الذين شملهم الاستطلاع إن مؤسساتهم كانت تمتلك التكنولوجيا التي تحتاجها لدعم العمل عن بعد قبل تفشي الوباء. كانت المنصات السحابية ومؤتمرات الفيديو والأمن السيبراني على رأس قائمة القدرات المطلوبة.

وفي حين أن وجود اتصالات وأمن من المستوى العسكري قد يكون على قائمة رغبات كل قائد تنظيمي، فإن القدرة على تمويل - والحفاظ على - التكنولوجيا التي تمكنه من ذلك قد لا تكون في متناول الجميع.

يقول راي: "قامت بعض الشركات بتكنولوجيا المعلومات بشكل أفضل لأن لديها خطة وباء، لكن معظمها لم يفعل ذلك - معظمها كان رد فعله فقط". "لقد فعلوا ذلك لأنهم اضطروا إلى ذلك. الآن هم بحاجة إلى الحكم على ما إذا كان لديهم الميزانيات المناسبة أم لا. هل يمكنهم الحفاظ على الميزانية المطلوبة لدعم التغييرات التي أجروها؟"

24. ديلويت، بناء المنظمة المرنة: تقرير ديلويت العالمي للمرونة لعام 2021، 2021.



كيف يمكن للمدققين الداخليين المساعدة في القيادة في خلق المرونة

عبر الصناعات والمواقع الجغرافية، تضمنت مواجهة تأثير كوفيد-19 تكيفا سريعا وحلولا مبتكرة. وستتطلب الأزمات المستقبلية نفس الجهد. للمساعدة في ضمان استمرار المرونة، يحتاج التدقيق الداخلي إلى فهم تأثير كوفيد-19 على العمليات التجارية وعبر عالم المخاطر في المؤسسة. يحتاج المدققون إلى أن يكونوا جريئين في التطوع إلى المستقبل للمساعدة في تحديد المخاطر المستقبلية والاستعداد لها.

عامل المرونة في الارتباطات

بالنسبة للعديد من وظائف التدقيق، يمكن الآن دمج المرونة في كل مشاركة منذ البداية. قد يكون التعامل مع كل عملية تدقيق مع التركيز على خفة الحركة في المنطقة، وقدرتها على العمل خلال الشدائد، ثمرة طبيعية للوباء بالنسبة للبعض - وشيء للآخرين للنظر فيه. حتى أن رأي قد خُطت خطوة أبعد من ذلك من خلال إجراء تدقيق مخصص للمرونة.

"لقد أجرينا تدقيقا في العام الماضي حيث كان الموضوع بأكمله هو مرونة COVID-19 وما إذا كانت المنظمة مستعدة وتفاعلت بشكل جيد"، كما يوضح. "لقد نظرنا إلى جميع الأشخاص، والعملية، والتكنولوجيا. نظرنا في كيفية تخطيطهم، وأن لديهم وثائق، وأنهم نفّذوا بشكل صحيح، وما هي التغييرات التي يحتاجون إلى إجراؤها".

التركيز على التكنولوجيا

جعل الوباء معظم المؤسسات أكثر اعتمادا على التكنولوجيا، مما قد يزيد من المخاطر التشغيلية والأمنية على حد سواء - وهذا قد يدفع إلى الحاجة إلى مزيد من عمليات التدقيق التكنولوجي. ما هي موثوقية منصات العمل عن بعد الخاصة بالمؤسسة؟ ماذا عن أمان وموثوقية التخزين السحابي؟ كيف تدير المؤسسة المخاطر المرتبطة بالسماح للعاملين عن بعد بجلب تقنياتهم الخاصة إلى الشبكة؟

ومع ذلك، يتساءل رأي عما إذا كانت الخبرة كافية لمواجهة هذه التحديات. يقول: "أعتقد أن المدققين الداخليين قد يتجاهلون الحاجة إلى المزيد من عمليات التدقيق التكنولوجي بسبب نقص المهارات داخل إدارتهم لإجرائها". ويضيف أن هذا يدعو إلى تغيير معايير توظيف التدقيق لتشمل مهارات التكنولوجيا المتقدمة.

مراجعة التغييرات في سياسة الجائحة

تتمثل إحدى الأولويات الفورية للمدققين في مراجعة التغييرات التي تم إجراؤها على السياسات الدائمة التي تم إجراؤها أثناء الوباء لضمان أن هذه التغييرات لا تشكل في حد ذاتها خطرا. بالنسبة للمؤسسات التي اقتطعت أو تخطت السياسات السابقة كوسيلة للتعامل مع الأزمة، قد تكون بعض هذه التغييرات ناجحة وتستحق الاستمرار. ولكن خاصة في مجالات التكنولوجيا والتوظيف، يمكن أن تكون الاختصارات خطيرة. يمكن أن ينطبق ذلك، على سبيل المثال، على تصحيحات الضعف المهملة أو قواعد جدار الحماية المعدلة دون إدارة التغيير المناسبة، كما يقول رأي - وهي مجالات يمكن للتدقيق الداخلي تقييمها.

ويشير رأي إلى مخاوف مماثلة بشأن ممارسات الموارد البشرية. ويقول: "ربما تكون المنظمات قد تجاوزت اختبار المخدرات والتحقق من الخلفية في الاندفاع لملء المناصب". وربما تكون العناية الواجبة فيما يتعلق بالتحقق من العمالة قد أهملت أيضا أو تم تبسيطها بشكل مفرط. ويضيف أنه يجب على المدققين الداخليين فحص هذه التغييرات وتقييم ما إذا كانت قد خلقت أي مخاطر.

إعادة معايرة تقييمات المخاطر

المخاطر التي ربما لم تكن قد أثارت مخاوف كبيرة قبل الوباء قد تستحق الآن المزيد من الاهتمام. وكما يوضح خيال، غيرت الجائحة وجهة نظر وظيفة التدقيق الداخلي الخاصة به بشأن المخاطر، مما أدى إلى إجراء تعديلات على كيفية تقييمها.

يقول: "أحد الأشياء التي فعلناها والتي جعلتنا أكثر مرونة هو تخفيف شهيتنا للمخاطر". "بصفتنا مدققين داخليين، قمنا بتعديل كيفية قياس المخاطر. ما كان يمكن أن يكون منخفضا أو متوسطا يصنف الآن على أنه مرتفع أو كارثي".

بالإضافة إلى ذلك، والآن بعد أن شهدت الشركات العواقب الوخيمة للاضطراب في جميع أنحاء العالم، أصبحت إدارة المخاطر أكثر بكثير في أذهان القادة التنظيميين ومجالس الإدارة - وهذا جلب تركيزاً متزايداً على أهمية النظر إلى أين قد تكمن التعرضات. يقول خيال: "أصبحت المخاطر الآن أكثر واقعية، بدلا من كونها نظرية فقط، لذلك أصبحت تقييمات المخاطر أكثر أهمية بالنسبة لنا".

تصرف قبل وليس بعد

جعل الوباء العديد من المنظمات تفكر في عواقب الوقوع في فخ عدم الجهوزية في بداية الأزمة. وعلى الدوام، جاء البعض لتطوير تقدير جديد لقيمة الإعداد الاستباقي والاستعداد في جميع الأوقات - وليس فقط عندما يواجهون ظروفًا صعبة.

في مؤسسة خيال، يطبق التدقيق الداخلي هذا التفكير على مراجعات التدفق النقدي. يقول: "عندما نراجع البيانات المالية، إذا لاحظنا مكانا توجد فيه تكلفة أعلى من المتوقع، فإننا نركز على ذلك". "كيف يمكننا تقليل التكلفة والحصول على الحد الأدنى من النفقات حتى نكون مستعدين دائما؟ وبهذه الطريقة لا يتعين على المنظمة تخفيف التكاليف بلا مبالاة بمجرد أن نكون بالفعل في حالة طوارئ".

تحول التدقيق الداخلي

وظيفة تدقيق أكثر مرونة

وبطبيعة الحال، لا ينبغي للمدققين الداخليين أن يقتصروا تركيزهم على المرونة فقط على ارتباطات العملاء، بل يجب عليهم أيضا تحويل انتباههم إلى الداخل. للمساعدة في قيادة الطريق نحو منظمة أكثر مرونة، يحتاج الممارسون إلى التأكد من أن وظيفة التدقيق هي نفسها مرنة - أن لديها العادات والمهارات والخبرات اللازمة لتلبية اللحظة. ربما لم تعد أفضل الممارسات التي خدمت المدققين بشكل جيد في العقد الماضي "الأفضل". انظر إلى كل شيء بعيون جديدة، متسانلا، "هل هذه الممارسة أو السياسة تجعل المنظمة أكثر صحة؟" "كيف يحمينا عندما تحدث التغييرات حتما، سواء كانت تدريجية، مثل استنزاف الموظفين، أو مفاجئة، مثل الوباء؟"

إن المدققين الداخليين الفعالين لا يجلسون مكتوفي الأيدي ويتظنون أن "يستقر" العالم. إنهم يغيرون بشكل استباقي طريقة تفكيرهم في وظيفتهم وكيفية أدائهم لعملهم.

تقليل وقت رد الفعل

يشرح خيال كيف تقوم مجموعته بإجراء عدد أقل من عمليات التدقيق واسعة النطاق لصالح عمليات التدقيق "القصيرة المركزة والمتعددة" (Burst Audits) التي لها مدة أقصر ونطاق أكثر محدودية.

ويقول: "أصبحنا أكثر مرونة بمعنى أننا نركز أكثر على مراجعات المخاطر التشغيلية بدلا من عمليات التدقيق الكاملة". "يمكننا إجراء مراجعة صغيرة للانفجار على وظيفة مختلفة كل أسبوع."

تعمل عمليات التدقيق المتلاحقة هذه على إعادة المعلومات القابلة للتنفيذ إلى السطر الأول بشكل أسرع. نظرا لأن العملاء يواجهون تغييرا يتطلب رد فعل سريعا، يمكن للتدقيق الداخلي أن يوفر تقييما سريعا مع الحد الأدنى من الوقت للمساعدة في اتخاذ القرارات.

دمج الأدوات التقنية

وجدت التحليلات طريقها إلى صندوق أدوات المدقق أثناء الوباء - لأولئك الذين لم يكن لديهم بالفعل - حيث تسبب نقص الموظفين في العديد من الشركات في البحث عن أدوات تقنية يمكن أن تساعد.

"بمعنى ما، كانوا مجبرين تقريبا على ذلك"، يقول راي. "تسبب نقص الموارد في تغييرات في التدقيق، وكانت بعض هذه التغييرات جيدة. أرى المؤسسات تقول الآن: "سنقوم بتضمين تحليلات البيانات بشكل دائم في كل عملية تدقيق نقوم بها"، وهو ما أعتقد أنه خبر سار."

ستعني الأدوات الجديدة والتقنيات الجديدة منحنى التعلم للعديد من المدققين. من الأهمية بمكان استخدام هذا الوقت مع تخفيف الوباء للتدريب قبل حالة الطوارئ التالية. ويشمل ذلك تعلم كيفية دمج تحليلات البيانات، وغيرها من التقنيات مثل الأتمتة والذكاء الاصطناعي، في سير عمل التدقيق.

تنمية العلاقات بين كافة الأطراف

ومن النتائج الإيجابية للوباء أنه في كثير من الحالات جلب شعورا بالهدف المشترك. وساعد على توحيد الفرق، وتشجيع المزيد من التعاون على مستوى الكيان، وتعزيز التأزر. وبالنسبة للتدقيق الداخلي على وجه الخصوص، الذي واجه تاريخيا رباحا معاكسة في بناء علاقات مع العملاء، فإن هذا يمثل فرصة كبيرة.

"لقد أقام الوباء علاقات أفضل مع مواضيع التدقيق - نحن جميعا في هذا معا"، يلاحظ خيال. "لقد وضعنا ذلك جميعا في موقف واحد نتشاركه معا حتى يكون هناك المزيد من الشعور بالتعاون. وقد ساعد ذلك التدقيق الداخلي على أن يصبح أكثر مرونة وأكثر مرونة، بمعنى أن عملاء التدقيق يأتون إلينا الآن بطلبات للتدقيق أو إجراء مراجعة للمخاطر حول نشاط معين يشعرون أنه قد لا يسير كما ينبغي". يمكن أن يساعد هذا أيضا الممارسين في الحصول على رؤية مبكرة للمجالات التي قد تنشأ فيها صعوبات في المستقبل.

رفع مستوى العروض التقديمية

وفقا لبحث شاركت في نشره مؤسسة التدقيق الداخلي و *Protiviti* ، يجب أن تتضمن العروض التقديمية على مستوى مجلس الإدارة و *C-suite* من التدقيق الداخلي معلومات حول مبادرات المرونة في المنظمة ، أو أوجه القصور. يجب أن يكون لدى المراجعين حوار مفتوح وصريح مع الإدارة ومجلس الإدارة حول المعلومات التي يرغبون في الحصول عليها وكيف يرغبون في تقديمها. يمكن أن يبدأ هذا بمجموعة بسيطة من الأسئلة لأصحاب المصلحة هؤلاء ، مثل "ما هي جوانب المرونة التي تهتم بها أكثر؟ كيف ترغب في الحصول على معلومات حول تلك المناطق؟"²⁵

كما أن الاستخدام المتزايد لتحليلات البيانات يدعو المدققين إلى أن يكونوا ماهرين في استخدام أدوات تصور البيانات. يعرف معظم الممارسين بالفعل كيفية تقديم المعلومات ولكن مشاركة هذه المعلومات بتنسيق مرئي مقنع يساعد على ضمان فهمها بوضوح ثم التصرف بناء عليها.

25. مؤسسة التدقيق الداخلي، بروتيفيتي، هل نحن مستعدون؟ حان الوقت للتدقيق الداخلي للتركيز على المرونة وسط التغيير الشديد، 2021.

حتمية المرونة

كانت جانحة كوفيد-19 حدثًا فاصلاً للعالم والمنظمات الفردية. وتحدث الافتراضات القديمة حول كيفية عمل الناس معا وكيفية إدارة الأعمال. لا عودة إلى افتراضات أو ممارسات "ما قبل كوفيد"، فهناك فقط المضي قدما، وتبني التغيير، والتكيف مع دروس الوباء في الاعتبار.

ولكي يظل المدققون الداخليون على صلة بأعين أصحاب المصلحة وتقديم القيمة المثلى، عليهم مواجهة المستقبل بشكل مباشر ومهاجمة الواقع الجديد بالمهارات والاجتهاد الذي أتقنوه قبل الأزمة، مع إضافة بعض الكفاءات الجديدة في مجال التكنولوجيا والاتصالات على طول الطريق.

في حين أن دورهم في المراحل المبكرة من الوباء في مساعدة الشركات على البقاء على قيد الحياة كان بلا شك ضروريا، فإن المدققين الداخليين ليسوا بأي حال من الأحوال مجرد "طاقم تنظيف" يقوم بمسح الأضرار بعد وقوع حادث. وبدلا من ذلك، ينبغي عليهم أن يضعوا أنفسهم في المقدمة والوسط في المساعدة على خلق رؤية لمستقبل منظماتهم - ومهنتهم الخاصة - لضمان تحقيقها، والعمل كدليل أساسي على طريق المرونة.

الأعداد السابقة

للوصول إلى الأعداد السابقة من *Global Perspectives & Insights*، تفضل زيارة theiia.org/GPI.

ملاحظات القراء

إرسال أسئلة أو تعليقات إلى globalperspectives@theiia.org

عن المعهد الدولي للمدققين الداخليين

تأسس المعهد الدولي للمدققين الداخليين سنة 1941 وهو جمعية مهنية دولية و مقرها في بحيرة ماري، فلوريدا، الولايات المتحدة الأمريكية. وتخدم أكثر من 210,000 عضو منتسب من أكثر من 170 دولة وإقليم. يعتبر المعهد الدولي للمدققين الداخليين صوت مهنة التدقيق الداخلي، والمرجعية المعترف بها عالمياً، والمصدر الرئيسي للمعايير والإرشاد والشهادات المتعلقة بمهنة التدقيق الداخلي.

بالإضافة إلى برامج إصدار الشهادات العالمية، يتمتع أعضاء المعهد الدولي بمزايا مثل الوصول إلى الشبكات المهنية المحلية والوطنية والعالمية؛ والتدريب على مستوى عالمي؛ والمعايير والتوجيه؛ والبحث؛ والتطوير التنفيذي؛ والفرص الوظيفية؛ والموارد مثل خدمات الجودة في المعهد الدولي. لمزيد من المعلومات، قم بزيارة theiia.org

إخلاء المسؤولية

ينشر المعهد الدولي للمدققين الداخليين (IIA) هذه الوثيقة لأغراض إعلامية وتعليمية. لا تهدف هذه المواد إلى تقديم إجابات نهائية لظروف فردية محددة وعلى هذا النحو يُقصد منها فقط استخدامها كدليل. ويوصي المعهد الدولي للمدققين الداخليين بالتماس مشورة الخبراء المستقلين فيما يتعلق مباشرة بأي حالة محددة. لا يقبل المعهد الدولي للمدققين الداخليين (IIA) أي مسؤولية تجاه أي شخص يعتمد وحده على هذه المواد.

حقوق النشر

حقوق الطبع والنشر © 2022 معهد المدققين الداخليين، وشركة جميع الحقوق محفوظة. للحصول على إذن لإعادة الإنتاج، يرجى الاتصال copyright@theiia.org.

أكتوبر 2022

قام بترجمة هذه الوثيقة إلى اللغة العربية فريق عمل من جمعية المدققين الداخليين في لبنان برئاسة عضو مجلس الحكام الأستاذ ناجي فياض مؤلف من ، محمد شهاب، أنطوني بومنصور، داليا بوكروم، فادي عماري و محمود غلاييني



The Institute of
Internal Auditors

Global Headquarters

The Institute of Internal Auditors
1035 Greenwood Blvd., Suite 401
Lake Mary, FL 32746, USA
Phone: +1-407-937-1111
Fax: +1-407-937-1101